

# Stratégies multi-canal des producteurs dans la chaîne mondiale de l'agrumes à contre-saison

Jorge Walter

Sociologue, CONICET, Universidad de San Andrés, Argentina

[walter@udesa.edu.ar](mailto:walter@udesa.edu.ar)

Jean Ruffier

Sociologue, CNRS, Université Jean-Moulin Lyon III

[ruffier@univ-lyon3.fr](mailto:ruffier@univ-lyon3.fr)

## Abstract

Il n'est pas tout de produire et de vendre à contre-saison des oranges **produites** sur les rives du fleuve Uruguay. Il faut encore gagner de l'argent dans l'opération. Or le producteur, on le sait, ne récupère pas tout ce que paie le consommateur final. De nombreux intermédiaires se situent entre lui et le consommateur, et chacun prélève sa dîme au passage. Mais comment se fait la répartition du prix de vente final entre les membres de la chaîne ? Là se trouve la véritable question. Cette répartition est déterminée par les acteurs qui contrôlent la chaîne de valeurs et, en fait, les jeux sont beaucoup plus ouverts qu'il n'y paraît. On observe que, dans cet espace d'au plus cinq cent kilomètres sur deux cent, coexistent au moins six formes différentes de gouvernance qui mettent les producteurs dans des situations très contrastées. Ce sont ces formes de gouvernance, et la manière dont elles se sont construites que nous nous proposons d'explorer dans cet article. **Le résultat principal de cette recherche est d'avoir constaté que les producteurs les plus efficaces -c'est-à-dire, à la fois plus résilients et plus innovateurs- ne se contentent pas de l'insertion dans un seul type de chaîne et qu'ils jouent sur plusieurs tableaux à la fois. Leur force vient précisément de leur aptitude à gérer dans le temps des arrangements complexes, variables et changeants de formes multiples de coordination.**

## 1. Introduction

Depuis la publication par Gereffi et Korzeniewicz de "*Commodity Chains and Global Capitalism*" en 1994, toute une littérature s'est développée à propos des chaînes globales de valeur, et de leur influence déterminante sur les opportunités de

développement local.<sup>1</sup> La question principale est bien celle de l'articulation des acteurs entre eux pour parvenir à rétribuer chaque échelon de la chaîne avec le paiement du consommateur final: c'est bien une question de "*gouvernance*"<sup>2</sup>. Selon Humphrey et Schmitz (2000: 4) il existe plusieurs formes contrastées de gouvernance des chaînes globales de valeur dont dépend leur degré d'autonomie vis-à-vis des acheteurs. Ce dernier détermine à son tour le genre d'innovations qui est à la portée des producteurs et, donc, leur aptitude à capturer des fractions plus grandes de la valeur ajoutée. Le degré d'autonomie des producteurs va de la subordination au sein d'une *organisation hiérarchique* (*rapport maison-mère/filiales, rapport entre des cadres de différents niveaux*), en passant par des formes intermédiaires, "*quasi hiérarchies*" (réseaux de soustraitance où l'acheteur définit le produit et surveille de près les actions d'un fournisseur dont les compétences ne sont pas avérées, et qu'il peut donc lâcher en cas de défaillance) et *réseaux* proprement dits, formes dans lesquelles la chaîne lie entre eux des acteurs qui ont des compétences complémentaires et un pouvoir équivalent.<sup>3</sup>

Dans un texte plus récent, Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005 : 84) distinguent trois types de réseaux : "captifs" (correspondant à la forme quasi hiérarchique), "modulaires" et "relationnels". Dans la forme modulaire, les fournisseurs possèdent des compétences spécifiques et prennent en charge toute la responsabilité quant aux technologies de procès et aux investissements nécessaires, mais ils travaillent d'après les spécifications techniques établies par l'acheteur. Dans la forme relationnelle l'autonomie du fournisseur est plus grande et son rapport avec l'acheteur se caractérise par des "interactions complexes" et par une "dependance mutuelle", qui "may be managed through reputation, or family and ethnic ties". Nous utiliserons cette typologie dans l'observation des chaînes d'exportation de l'orange fraîche.

Humphrey y Schmitz introduisent ensuite dans les théories sur les chaînes globales de valeur des acquis de l'économie de l'innovation et particulièrement de la littérature sur

---

<sup>1</sup> Voir notamment, la recommandation de la CNUCED en juin 2002 à Genève : "Experts stressed the need for commodity-dependent developing countries (CDDCs) to use the commodity sector as the basis for their development and to diversify their production and exports of commodities into areas where they possess comparative advantages and can develop competitive ones. To achieve this, countries need to add value to raw materials through processing, enter new areas with higher value added, position themselves better in global product chains and increase their participation in marketing and distribution networks." (CNUCED, 2002).

<sup>2</sup> La "*gouvernance*" intervient en complément ou en compétition avec les modes de régulation par le marché. Le seul jeu du marché ne permet pas aux acteurs situés à des points très éloignés les uns des autres de s'assurer d'une continuité suffisante, continuité sans laquelle l'investissement dans la chaîne ne saurait se justifier. Lorsque le distributeur n'a pas confiance dans la fiabilité des producteurs, il peut développer des liens de soustraitance, voire se transformer lui-même en producteur en ouvrant une filiale.

<sup>3</sup> A la différence de Jessop (1998:29) et de Williamson (1979), Humphrey y Schmitz distinguent réseaux et quasi-hiérarchies. Et ils précisent : « coordination through the market is not included on the term of governance » Humphrey y Schmitz (2000a :4).

les *clusters*<sup>4</sup> notamment pour ce qui est de l'amélioration des performances ("upgrading"). L'amélioration va de l'innovation dans les procédés productifs jusqu'au repositionnement stratégique à travers le développement de nouveaux produits et nouvelles fonctions organisationnelles. L'innovation de process consiste à rendre plus efficace la production par réorganisation interne ou par innovation technologique. L'amélioration de produit vise à augmenter la plus-value en améliorant la qualité ou la valeur commerciale du produit. L'amélioration fonctionnelle se fait à travers une prise en charge d'un plus long maillon de la chaîne globale de valeur, en intégrant par exemple des fonctions de conception ou de commercialisation<sup>5</sup> antérieurement prises en charge par d'autres acteurs de la même chaîne.<sup>6</sup> Alors que le premier type d'amélioration consiste à augmenter l'efficacité (et donc la rentabilité), le deuxième et le troisième types peuvent impliquer un repositionnement de l'ensemble des acteurs de la chaîne globale. Ils peuvent aussi se traduire par une sophistication de l'offre de la chaîne au marché final (Humphrey y Schmitz, 2000: 3-4).

Pour ces deux auteurs, la garantie de survie des unités productives repose dans leur capacité à innover dans les produits et les fonctions afin de toujours pouvoir se repositionner dans les marchés, mais pour la réalisation d'essais stratégiques de ce genre, les producteurs des pays en développement ont besoin d'appui local (de la part d'autres producteurs, de firmes leaders, d'institutions de formation de RRHH et de recherche-développement<sup>7</sup>) ainsi que d'un contexte macroéconomique favorable, conditions qui ne sont pas souvent présentes dans ces pays. C'est ainsi que les producteurs locaux ont tendance à se soumettre à des hiérarchies ou à des quasi hiérarchies.

Nous allons donc discuter l'ensemble de ces points en nous appuyant sur une observation presque exhaustive des producteurs de la chaîne globale de valeur des oranges argentines et uruguayennes fraîches et à contre saison. Nous verrons que la vision qu'ont les auteurs des acteurs productifs leur font surestimer l'intérêt de l'innovation fonctionnelle au détriment des autres types d'innovation. Ils tendent aussi à figer les producteurs dans un type de gouvernance donné. Nous verrons qu'en jouant sur

---

<sup>4</sup> Un *cluster* est un ensemble d'entreprises proches géographiquement et travaillant de manière plus ou moins connectée à une même production.

<sup>5</sup> Ce que Humphrey y Schmitz appellent "the upgrading/innovation literature", met l'accent sur les innovations incrémentales dans les procédés et les produits mais elle néglige (*neglect*) les innovations radicales (« discontinuous step ») qui consistent dans le développement de la fonction marketing (Humphrey y Schmitz, 2000 : 19)

<sup>6</sup> Humphrey et Schmitz évoquent une quatrième forme d'amélioration : "*inter-sectoral upgrading*" où les firmes appliquent dans un deuxième secteur d'activité les compétences acquises dans un premier.

<sup>7</sup> Or, d'après le terme proposé par Giuliani, Pietrobelli et Rabellotti (2004) la production d'agrumes est « basée en ressources ». Dans ce genre de productions, la recherche-développement conduite par des organisations du secteur public, et l'innovation stimulée par les fournisseurs d'inputs (semences, fertilisants, insecticides, etc.) et d'équipements, est particulièrement importante. Un rôle très important est joué aussi par les standards sanitaires et les brevets.

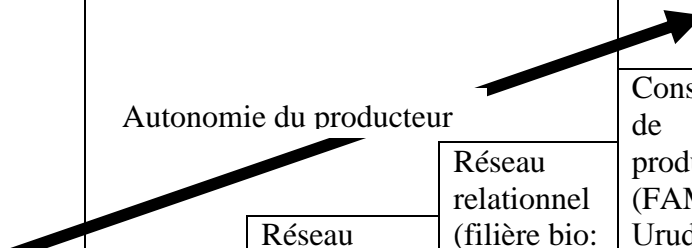
les types de positionnement dans la chaîne de valeur, les unités productives multiplient les possibilités de trouver un équilibre économique original, et expliquent que des acteurs apparemment peu innovateurs se maintiennent sur la longue durée et que c'est ainsi qu'ils peuvent profiter des « fenêtres d'opportunité » pour la réalisation d'essais stratégiques qui leur permettent de se positionner et de se repositionner sur des marchés internationaux de plus en plus exigeants.

Nous allons donc nous efforcer de montrer comment les producteurs sud américains s'insèrent dans des chaînes globales d'exportation d'oranges fraîches à contre-saison et les conséquences de ces stratégies quant à leur efficacité.<sup>8</sup>

## 2. Positionnement des producteurs dans les chaînes de valeur

Voici un tableau situant les producteurs d'agrumes dans une typologie des formes de coordination afin de traiter les hypothèses émises au début de cet article. Le tableau croise le degré d'autonomie des producteurs avec la forme de coordination des chaînes auxquelles ces entreprises participent principalement (hiérarchique, contractuelle ou par le marché).

**Tableau 1** : modes de coordination et niveaux d'autonomie des producteurs

Hiérarchie	Réseau			Marché	
	<div style="text-align: center;">Autonomie du producteur</div> 				Alliance stratégique avec un producteur leader (Citricola Salteña avec San Miguel)
				Consortium de producteurs (FAMA, Urud'or)	
Filiales (Forbel, Milagro)	Réseau captif (Ayui)	Réseau modulaire (Carrefour : « Filière Qualité »)	Réseau relationnel (filère bio: ECA-Pronatura)		

Entre parenthèses sont mis les noms d'entreprises les plus représentatives de ces formes de gouvernance. La diagonale indique un niveau relatif d'autonomie par rapport à l'acheteur. Forbel, au niveau le plus bas, est le cas d'une entreprise qui agit en tant que

<sup>8</sup> L'efficacité renvoie à la capacité d'un producteur de se maintenir en état de produire dans la durée (Ruffier, 1996 ; Ruffier et Walter, 2002).

filiale d'un groupe distributeur européen ; la situation d'Ayui se rapproche pour sa part de celle qui caractérise les réseaux captifs ; la « Filière Qualité » (à laquelle participent Ayui, FAMA et ECA), lancée récemment en Argentine par Carrefour, possède pour sa part des caractéristiques propres aux réseaux modulaires ; le rapport entre ECA, producteur d'agrumes biologiques, et Pronatura, commerçant de fruits et légumes biologiques français, présente certains traits qui caractérisent les réseaux relationnels. L'autonomie la plus forte des producteurs s'observe enfin quand ces derniers développent (comme l'a fait Citricola Salteña) des canaux propres de commercialisation allant jusqu'aux supermarchés.<sup>9</sup> Les consortiums FAMA et Urud'Or vendent quant à eux aux supermarchés par l'intermédiaire de grands distributeurs<sup>10</sup>. Il convient de mentionner enfin le cas des producteurs orientés essentiellement vers le marché interne argentin<sup>11</sup> qui vendent occasionnellement sur le marché de gros à Rotterdam au prix spot. Les producteurs qui s'insèrent dans ce type de chaîne, que nous pouvons appeler « chaîne sans gouvernance », n'ont pas fait partie de cette recherche. Ils provoquent régulièrement des conflits con los compradores y las autoridades sanitarias, que van en detrimento de la reputación de las exportaciones de cítricos argentinas en su conjunto.<sup>12</sup>

### 3. Chaînes de valeur et innovation

Dans ce point, nous allons tenter de montrer comment les possibilités d'innovation sont améliorées par certaines formes de gouvernance. Dans le point suivant nous reviendrons aux producteurs car ces derniers ne peuvent être assimilés entièrement à un mode de commercialisation dans la mesure où, par exemple, ils ne peuvent jamais exporter toute leur production. En effet, seuls les meilleurs fruits peuvent être exportés car il leur faut supporter le transport et un séjour d'au moins trois semaines en frigorifique. De plus, la plupart du temps<sup>13</sup>, les acheteurs européens exigent des normes de qualité qui obligent à

---

<sup>9</sup> Ceux qui, comme Forbel, se sont essayés à vendre directement à de petits détaillants ont en général échoué car la gestion du réseau devient trop coûteuse.

<sup>10</sup> Suivant van der Laan (1993), nous pouvons distinguer « entire channel » (quand le producteur, comme dans le cas de Citricola Salteña, développe des canaux propres de commercialisation allant jusqu'au supermarché) et « half channel » (lorsque les producteurs, ici FAMA et Urud'Or, démarchent eux-mêmes les distributeurs ou des grossistes). *Dans les deux cas, mais surtout dans le premier, le rapport direct du producteur avec l'acheteur est une source fondamentale d'informations sur la situation et les exigences des marchés* (Humphrey et Oetero, 2000: 29).

<sup>11</sup> Quand les petits et moyens producteurs qui produisent pour le marché interne uruguayen veulent exporter, ils le font généralement par le biais et sous le contrôle des producteurs exportateurs.

<sup>12</sup> Contrairement à l'Argentine, l'Uruguay a engagé une campagne de lutte systématique contre le chancre des agrumes dès 1972 avec le Plan Agrumes. Il faut dire que ce chancre ne nuit guère à la commercialisation en Argentine, mais bien à l'exportation en Europe. Damiani (1999: 108; cit. par Humphrey et Oetero, 2000: 29) insistera sur la nécessité de défendre l'image des produits en les faisant apparaître comme indemnes de chancre.

<sup>13</sup> En général, les normes de qualité sont très strictes. Il arrive cependant que des manques de fruits se fassent sentir au niveau des distributeurs européens. Dans ce cas, les distributeurs baissent leurs exigences

laisser de côté la moitié au moins de la production. Cela dit, il convient de voir comment un producteur peut se placer sur l'une ou l'autre des formes de chaîne globale de valeur.

### Quelques données sur des producteurs enquêtés

Entreprise (lieu du siège, date de fondation)	Propriétaires (dirigeants)	Produc- tion	Expor- tation	Surface plantée (ha)	Nouvelles variétés d'arbres (ha)	Personnel	
						Perm.	Saison.
Forbel (Paysandú, 1959)	Cie de distribution belge, propriétaire à 80% (fils du fondateur, ancien pied-noir, détenteur de 20%)	?	9.000	900	500 (56%)	60 (ISO 9002)	350
ECA (Concordia, 1974)	Famille Rodrigo Elemesoff (fils du fondateur, ancien pied-noir)	9.000 (total) 3.000 (bio)	?	?	?	167 RC, PJD	150
Ayui (Concordia, 1962)	Famille Narváez (dirigeant salarié extérieur à la famille)	35.000	8.000 (35%)	1.600	?	115 RC (Eu- repGap)	500
Milagro (1962)	San Miguel (fils du fondateur, aussi ancien pied-noir)	30.000	12.000 (40%)	950	?	75 (Eurep Gap)	600
Citrícola Salteña (Salto, 1945)	Famille Caputto, 66% San Miguel, 33% (dirigeants salariés extérieurs à la famille)	30.000	16.500 (55%)	2.000	1.100 (55%)	600 RC (?)	1.000 interim
FAMA S.A. (Chajarí, 1986)	Consortium de petits et moyens producteurs (dirigeants salariés et étrangers aux familles fondatrices)	100.000	19.000 (20% en volume, 70% du CA)	7.000	2.000 (29%)	300 RC (Eurep Gap), PJD	?
Urud'Or (Paysandu, 1981)	Consortium de propriétaires, actionnaires majoritaires venant d'Azucitrus (dirigeants salariés dont certains membres des familles fondatrices)	115.000	50.000 (43%)	?	?	375 RC (ISO, Eurep- Gap, Tesco), PJD	2.500

de qualité car si les clients ne trouvent pas toujours des oranges, ils risquent de changer de fournisseurs. Ainsi, il peut y avoir de très bonnes opérations à faire quand un producteur est capable de fournir des oranges à un moment de rareté. Dans ce cas, on peut gagner beaucoup d'argent avec des fruits qui n'ont pas la classe export.

**Références:** RC (Responsable Qualité, normes entre parenthèses) ; PJD (production jus et produits dérivés).

Ce tableau, construit à travers nos observations de terrain, est classé en fonction du volume exporté. On notera que la majorité des exportations se fait à travers des producteurs qu'Humphrey et Schmitz qualifieraient de "market based"<sup>14</sup>. On observera aussi que les gros producteurs uruguayens (Urud'Or, Citrícola Salteña y Milagro) exportent une part plus grande de leur production que les producteurs argentins de taille équivalente (FAMA, Ayui), lesquels trouvent souvent de bons prix sur le marché domestique. Enfin, notons que les petits et moyens producteurs de la région peuvent améliorer leur position stratégique soit, dans les années quatre-vingt principalement, en intégrant des consortiums (Urud'Or, FAMA), soit, surtout à partir des années quatre-vingt-dix, en se liant soit avec un acheteur européen (Forbel), soit avec une firme leader (San Miguel). Ces innovations fonctionnelles sont nommées par Humphrey y Schmitz (2000: tableau 5, page 21) "export consortium", "market based clusters", et "opening up of new market by local lead firm". De tels choix sont d'autant plus indiqués qu'il n'existe pas dans la région d'acteurs spécialisés dans la seule commercialisation des agrumes<sup>15</sup>. L'entreprise leader provient du cluster argentin du citron, lequel est situé à des centaines kilomètres de la région dans une région non atteinte par le chancre. Ce fait explique que San Miguel préfère s'allier à des producteurs d'oranges uruguayens plutôt qu'argentins.

On remarquera que l'endettement n'a été un problème que pour les producteurs uruguayens exportateurs et les producteurs argentins non exportateurs. Dans le premier cas, les entreprises uruguayennes paient la fin d'un système public d'aide aux producteurs que les Argentins ne connaissaient pas. En Uruguay, ceux qui n'ont pas investi et donc pas eu recours aux prêts publics s'en sont mieux sortis<sup>16</sup>. Les producteurs argentins exportateurs ont mieux survécu à la crise que leurs collègues limités au marché internes car ils ont bénéficié de l'effondrement du peso et de la conversion en pesos de leurs dettes en dollars (Jaime, Farsi, Luis, 2001).

---

<sup>14</sup> Ce type de chaînes est caractérisée par deux traits principaux: "products are standard (...) and can be evaluated collectively with regard to critical characteristics at the point of sale" et "The buyers are design takers who buy products from suppliers who take responsibility for design and production" (Humphrey y Schmitz, 2004: 366).

<sup>15</sup> Cette caractéristique distingue ce secteur de la production des pommes et pèches d'Alto Valle del Río Negro (Argentine) ou de la production des agrumes en Espagne.

<sup>16</sup> Azucitrus et Sandupay, membres d'Urud'Or, Citrícola Salteña, Milagro et Forbel étaient très endettés auprès de Banco Republica.

### **3.1. Gouvernance par organisation hiérarchisée : crise et transformation d'entreprises familiales en filiales de sociétés étrangères (Forbel, Milagro)**

Ces producteurs uruguayens ont pris de plein fouet la crise bancaire argentine. Ils ont vendu leur entreprise en 2003, le premier à son principal client étranger, le second au leader argentin des agrumes.

#### **3.1.1. Forbel S.A. et Milagro : la filialisation**

Fondée en 1959 en Uruguay par un pied-noir, Guy Crouzet, Forbel exporte 9.000 t. d'oranges fraîches et possède une plantation de 700 ha, 56% de laquelle est plantée de nouvelles variétés depuis trop peu pour être productives en 2002, date de la crise bancaire. La crise bancaire intervient donc à un moment où l'entreprise est très endettée par des investissements de modernisation, et où, à la baisse de production due aux nouvelles plantations s'est rajoutée une mauvaise récolte.

Le fondateur a refusé d'entrer dans le consortium Urud'Or, il s'est au contraire efforcé de développer ses propres canaux de commercialisation. Malheureusement sa taille trop petite ne lui a pas permis de constituer un partenaire fiable sinon pour un groupe belge avec le patron duquel des relations personnelles se sont consolidées.

C'est donc une entreprise en cessation de paiement qu'a rachetée le principal client européen. Le changement de propriétaire a poussé le fondateur à se mettre en retrait de l'entreprise, mais ses fils ont conservé les postes de direction. De fait, l'entreprise s'est transformée en filiale du groupe belge. Elle a ajouté à son activité de production de fruits frais, une activité d'achats de fruits et légumes de tout l'Uruguay pour le distributeur belge.

Milagro fut fondée en 1962 en Argentine par un autre pied-noir uruguayen, ancien producteur d'agrumes en Algérie. Suite à de mauvaises récoltes et à des gelées catastrophiques, l'entreprise fut achetée en 1989 par un groupe fruitier cypriote (Polipec). Elle fut revendue en 1996 à l'Anglais Fischer, qui lui-même la vendit en 2003 au groupe argentin San Miguel. En 2003, l'entreprise possédait 950 ha de plantations et produisait 30.000 t d'agrumes dont elle exportait à peu près 40%.

San Miguel est un leader mondial de la production de citrons. L'entreprise est située dans la province lointaine de Tucuman. Sa position de leader mondial l'a poussé à développer ses propres canaux de commercialisation sur l'ensemble de la planète. L'achat de Milagro consiste à diversifier l'offre de produits. Ce n'est pas simplement la plantation qui intéresse San Miguel, mais l'expertise en oranges à contre-saison et la



localisation. Comme Forbel, Milagro va acheter des fruits chez d'autres producteurs, mais ici surtout des oranges des deux côtés du fleuve Uruguay.<sup>17</sup> Milagro devra même gérer des sites d'emballage en Argentine. On notera que malgré les multiples changements de propriétaires, il reste encore au moins un membre de la famille fondatrice dans la direction de Milagro.

### **3.2. Anciennes et nouvelles formes de sous-traitance**

Voici maintenant trois cas d'articulations contractuelles. Dans le premier, le producteur souffre d'une trop forte dépendance vis à vis d'acheteurs nationaux. Le deuxième subit la domination d'un acheteur local, mais bénéficie à travers ce dernier d'un marché à l'export. Le troisième constitue la forme relationnelle la plus avancée.

#### **3.2.1. Ayui S.A., une entreprise captive de supermarchés argentins**

Ayui fut créé pour le marché interne (argentin). Au début des années soixante-dix, l'entreprise commence à exporter. En 1985, Ayui est acheté par une chaîne de supermarchés. En 2003, l'entreprise produit 25.000 t dont il exporte 35%. Aujourd'hui Ayui vend sur le marché interne à des centrales d'achat en utilisant les services d'un intermédiaire pour faire davantage le poids. Ayui exporte en utilisant le service de grossistes européens, russes ou extrême-orientaux. Ayui a pour clients finaux les principaux supermarchés argentins, lesquels tirent les prix au point que l'exportation est une nécessité pour équilibrer les comptes.<sup>18</sup> En fait, l'entreprise est fragile sur tous ses marchés. Sa stratégie consiste donc à jouer entre export et marché interne.

#### **3.2.2. La « Filière Qualité » de Carrefour Argentina : une articulation modulaire qui implique FAMA, ECA y Ayui**

Le lancement de la "Filière Qualité" de Carrefour date de 2002.<sup>19</sup> Son objectif est d'utiliser le réseau de fournisseurs de chaque magasin pour l'ensemble des magasins du monde entier. Ainsi, acheter chez Carrefour, c'est acheter à une firme exportatrice, même si on n'est pas en France. En matière d'oranges, cela signifierait pour Carrefour de ne plus s'approvisionner en Afrique du Sud, ni en Uruguay, pays où l'enseigne n'est pas présente.<sup>20</sup> La filière qualité vise à une certaine permanence dans le choix des fournisseurs pour peu que ces derniers rentrent dans l'esprit Carrefour. Cela veut dire

---

<sup>17</sup> Il est prévu d'acheter en plus de la production de Milagro 18.000 t d'oranges uruguayennes et 15.000 t d'oranges argentines, qualité export.

<sup>18</sup> L'entreprise se plaint d'être trop petite pour bien se positionner sur le marché, et trop grande pour éviter les impôts, si bien qu'elle est fragile face à la concurrence et des gros et des petits.

<sup>19</sup> Gereffi, Sturgeon et Humphrey (2005: 92-94) constatent une évolution similaire concernant l'achat par les supermarchés anglais de légumes frais produits en Afrique.

<sup>20</sup> La filière qualité ne représente qu'une petite partie de l'activité Carrefour, aussi nous avons vu des producteurs uruguayens travailler pour Carrefour Espagne.

d'une part que les fournisseurs soient compétitifs, qu'ils aient un bon rapport qualité/prix, et qu'ils aient une démarche de progrès continu. Carrefour veut des fournisseurs ayant une démarche industrielle et une recherche de normes et labels comme Eurep-Gap, ISO, etc. Mais Carrefour ne veut pas non plus de fournisseurs exclusifs, car il ne veut ni acheter toute la production, ni gérer les aspects sociaux de la faillite d'un producteur suite à un refus d'achat de Carrefour. Carrefour n'en préfère pas moins les petits producteurs plus manipulables que les grands. Afin de s'attribuer les meilleurs producteurs selon ses propres critères, Carrefour leur propose des partenariats dans lesquels ces derniers obtiendraient un label, voire une reconnaissance nominative au niveau de la vente au consommateur final, contre l'adhésion à des normes de production discutées en commun. Dans ces partenariats, Carrefour s'engage à des achats sur plusieurs années. Avec ces méthodes, Carrefour est devenu un partenaire commercial des meilleurs producteurs petits et moyens de notre échantillon, comme Ayui, ECA ou FAMA.

Les producteurs concernés par les offres de collaboration durable de Carrefour sont en général intéressés mais ils gardent une certaine méfiance car ils savent que la filière qualité ne représente qu'une petite partie des achats de Carrefour, la plupart se faisant en appel d'offres au plus offrant. Il y a aussi risque à entrer en relation trop étroite avec un partenaire qui a pour réputation de toujours tirer les prix. ECA, en particulier, trouve intéressant le label « *bio* » de Carrefour qui repose sur des critères clairs et acceptables car définis en commun entre Carrefour et ECA, mais pour ECA, Carrefour représente aussi les grands groupes capitalistes ennemis archétypiques des partisans du « *bio* ».

FAMA a été approché dès 1993 par Carrefour car il était le seul producteur de la région capable de fournir en quantité des fruits de grandes tailles particulièrement appréciées par les consommateurs argentins suffisamment fortunés pour acheter à Carrefour. FAMA vendait à Carrefour Argentina parce qu'il obtenait des bons prix pour de grands volumes. C'est grâce à ce positionnement sur le marché interne que FAMA a pu aussi utiliser la filière Carrefour pour ses exportations.

### **3.2.3. L'orange bio (ECA S.A. Argentina y Pronatura S.A. France) : un mode relationnel de gouvernance ?**

Bien que les quantités soient modestes (2.500 t), l'Argentine était le premier exportateur d'oranges bio à contre saison en 2002<sup>21</sup>, loin devant l'Afrique du Sud (1.200 t).<sup>22</sup> Nous parlerons ici de la relation entre un groupe français de produits bio (Pronatura S.A.) et le

---

<sup>21</sup> L'Argentine ne dispose pas néanmoins une législation qui aide à la substitution des productions non bio par des productions biologiques.

<sup>22</sup> FAO (2003).

producteur argentin (ECA S.A.)<sup>23</sup>. Il ne semble pas y avoir d'exportateur d'orange bio uruguayen.

Pronatura est située à Cavaillon, au milieu de la plus importante concentration fruitière française. Pronatura est en croissance constante grâce à une politique active de recherches de nouvelles implantations et d'établissement de liens commerciaux durables avec ces fournisseurs.

ECA est une exploitation fondée par un pied-noir après la guerre d'Algérie. Dès 1980, ECA exporte des oranges en France, mais c'est seulement en 1996 que le fondateur se lance dans la production d'oranges bio, sans entraîner l'ensemble de la famille dans ce projet. Ainsi ECA produit plus en filière normale (6.000 t) qu'en filière biologique (3.000 t). Les oranges bio sont destinées à l'exportation. L'exportation en mode bio est très risquée puisque les fruits ne sont pas protégés par des insecticides et une bonne partie doit être jetée à l'arrivée en Europe. Cependant, ce type d'exportation est rentable du fait d'une stabilité de la demande et des prix. Le réseau bio s'appuie principalement sur une philosophie commune<sup>24</sup>, ce qui fait qu'il est moins nécessaire d'obtenir des garanties formelles. Ici, on ne craint pas que le partenaire rompe brutalement les liens, ou invoque un mauvais prétexte pour ne pas payer la cargaison envoyée<sup>25</sup>. On a donc bien une forme de production qui implique plutôt moins de dépenses mais plus de fragilité des fruits et donc de pertes associées, mais qui compense cette incertitude technique par une constance et une solidarité plus grande de l'ensemble de la chaîne de valeur.

### **3.3. *La maîtrise des marchés : associations visant à structurer les marchés***

Les deux premières formes de gouvernance sont des manières d'éviter de subir la loi du marché en établissant des permanences qui protègent de la concurrence brutale. Une autre forme de gouvernance vise à utiliser un effet de taille pour contraindre les autres acteurs du marché à entrer dans des règles édictées par l'acteur le plus puissant. La manière la plus évidente est de définir soi-même des normes de qualité et de tenter d'en faire des standards reconnus par les clients. Les normes et label de qualité sont des moyens pour que l'acheteur ait confiance sans avoir besoin de connaître le producteur. La définition des normes et des standards donne naturellement à son auteur une avance

---

<sup>23</sup> ECA a été visité en février 2002. Pronatura S.A. n'a pas été directement enquêté. Il existe un deuxième producteur bio reconnu (Edwin SA) qui, comme ECA, vend aussi à Carrefour et que nous n'avons pas visité.

<sup>24</sup> L'existence d'une philosophie est reconnue par l'ensemble des acteurs qu'ils soient producteurs (ECA), ou distributeurs extérieurs au mouvement bio (Carrefour).

<sup>25</sup> Le risque de non paiement pour une raison de soit disant non conformité du produit est un véritable problème pour la plupart des petits et moyens producteurs. Le temps d'introduire une contestation, le fruit est devenu invendable.

sur les autres, d'où l'intérêt pour les plus gros producteurs, ou groupe de producteurs de participer à la définition des standards de qualité. Ici, il faut être capable de discuter avec les autorités sanitaires, les pouvoirs publics et bénéficier d'une reconnaissance de technicité.

Une autre raison pour s'associer au groupe le plus puissant est que cela permet d'éviter de s'en remettre à une chaîne d'intermédiaires pour que le produit soit acheté sur place et vendu à l'étranger. Descendre la chaîne valeur pour s'approcher du client final demande des investissements considérables et n'est réaliste qu'à partir d'une certaine taille. Aussi, tant en Argentine qu'en Uruguay, des petits et moyens producteurs confient souvent tout ou partie de leur commercialisation à un producteur de grande taille.

L'autre solution que nous aborderons ensuite, consiste à s'associer entre petits et moyens producteurs pour créer un consortium chargé de l'exportation des oranges. Quel que soit le choix, nous avons pu constater que la coopération ajoute systématiquement à la mise en commun de moyens de commercialisation, un effort collectif en matière de recherche développement et de formation du personnel.

### **3.3.1. Association d'un relativement grand producteur uruguayen (Citricola Salteña, famille Caputto) avec un grand producteur argentin (San Miguel, de Tucumán)**

Citricola Salteña fut créé en 1945 par la famille Caputto. Il possède 2.000 ha d'orangers en production et 1.100 ha nouvellement plantés et commençant à produire. Ce producteur a trois lignes de conditionnement, six chambres froides. Il exporte près de 55% de sa production propre, soit environ 30.000 t. C'est donc un des plus gros producteurs de notre échantillon. Cela lui permet d'avoir une stratégie commerciale poussée. Ainsi, il a passé des accords avec des grands distributeurs comme Promodes (France), Wall-Mart (Angleterre), ou Carrefour (Espagne) pour lesquels il exporte des produits dans l'emballage avec lequel le consommateur final les achètera. L'emballage est donc aux couleurs du client et le prix de vente (en euros ou en livres) est imprimé en Uruguay. Ceci baisse les coûts de conditionnement et assure une meilleure traçabilité de l'arbre au rayon de supermarché.

Du fait de sa taille, l'entreprise a sa propre production de greffons, et son service de recherche-développement lequel travaille sur les plantes, leurs maladies et les normes de qualité en relation avec les centres techniques uruguayens, mais aussi argentins. Il s'agit donc d'un producteur de pointe. Son point faible, typique de l'Uruguay, réside dans l'endettement. C'est ainsi qu'en 1999, San Miguel entre pour 30% du capital de Citricola Salteña, le citron argentin s'associant à la mandarine uruguayenne.

San Miguel est une entreprise familiale créée en 1954 dans la région de Tucuman, à plus de 1.000 km de l'Uruguay. Il produit essentiellement du citron dans une région épargnée par le chancre des agrumes du fait de la sécheresse. En 1993, San Miguel est acheté par un groupe d'actionnaires qui en a fait l'entreprise la plus rentable du secteur en Argentine. Il exporte 95% de sa production soit près du tiers des citrons du marché

mondial. En 2003, San Miguel a profité de difficultés financières pour acheter entièrement trois producteurs uruguayens (Milagro, Zephyr et, Terminal Frutera S.A.). Les raisons de ces achats, ou prises de participation, tiennent à la politique commerciale. San Miguel a les moyens de démarcher ses clients. Cependant, les plus gros distributeurs hésitent à traiter avec un producteur aussi important, car ils craignent de se trouver face à des monopoles. Les moins gros préfèrent acheter en même temps tous les agrumes. Ainsi, San Miguel veut compléter son offre et rentabiliser son réseau commercial.

La prise de participation de San Miguel dans Citrícola Salteña S.A. a permis à chacun des acteurs de pouvoir compléter ses propres exportations en y ajoutant les produits complémentaires de l'autre. Ce faisant, elle renforce considérablement l'offre commerciale de chacun. Elle leur permet aussi de mieux négocier les tarifs de transports qui constituent une part non négligeable du prix final du produit exporté. En effet, il faut exporter le fruit le plus frais possible et seule l'association avec d'autres producteurs permet de faire voyager ensemble des volumes suffisants pour obtenir des bons prix<sup>26</sup>. Mais elle ne fait pas que cela. Elle a poussé à la modernisation de la gestion de l'entreprise uruguayenne. D'abord, la prise de participation a apporté de l'argent frais qui a permis de réduire l'endettement et d'améliorer les capacités de réfrigération. Elle a aussi signifié la fin du contrôle de l'entreprise par la famille Caputto. Le groupe d'actionnaires de San Miguel a obtenu que des dirigeants salariés prennent le contrôle de l'entreprise uruguayenne. Celle-ci passe du statut de société familiale à société par action. L'actionnaire minoritaire a l'intention de rentabiliser son nouvel investissement et, dans ce but, il s'efforce de transférer du savoir-faire gestionnaire. Le changement de direction n'est pas sans provoquer des tensions, il traduit bien un changement de monde.

### **3.3.2. Consortiums créés par des petits et moyens producteurs uruguayens et argentins en vue de faciliter les exportations**

Il s'agit de sociétés anonymes créées par des producteurs pour se charger de leurs exportations d'oranges : Urud'Or<sup>27</sup> pour l'Uruguay et FAMA<sup>28</sup> pour l'Argentine. Urud'Or avec Citrícola Salteña sont les deux principaux exportateurs uruguayens d'agrumes. FAMA et Ayui sont les seuls grands exportateurs d'oranges de la région de Concordia, ils ont une taille équivalente aux précédents mais environ quatre fois plus petite que San Miguel qui domine le marché du citron.

La création d'Urud'Or en 1981 fut directement appuyée par les pouvoirs publics nationaux et provinciaux. La communauté de pied-noirs a joué un rôle facilitateur dans

---

<sup>26</sup> L'idéal est de remplir un bateau complet. Ainsi celui-ci ne perd pas de temps et d'argent dans des escales ou des détours. Mais déjà en rassemblant de grosses cargaisons, on réduit les frais portuaires et rationalise plus aisément les trajectoires maritimes.

<sup>27</sup> Enquête effectuée en février et septembre 2002, complétée par l'interview de petits associés.

<sup>28</sup> Enquête effectuée en septembre 2002, complétée en février 2003.

cette création. FAMA fut créé cinq années plus tard avec une visée élitiste, il n'a admis en son sein que des producteurs connus pour leur qualité et situés tout au long de la zone frontalière avec l'Uruguay. FAMA n'a pas demandé d'aides publiques, mais a obtenu des financements importants en provenance d'un client hollandais<sup>29</sup>. Les deux organisations se distinguent en ce qu'Urud'Or inclut un producteur de grande taille, Azucitrus. La famille fondatrice d'Azucitrus tient plusieurs postes clés d'Urud'Or. Le contrôle de FAMA est plus équilibré, les décisions y sont généralement prises à la majorité des votants, même si les petits producteurs n'ont guère de chance de faire passer une décision qui ne plairait pas aux plus gros. Dans les deux cas, les membres restent libres de la vente de leur production, mais le groupe s'engage à exporter toute production qui entre dans les normes du groupe. Les deux groupes ont de ce fait un rôle très important d'encadrement technique et de formation des producteurs et de leur personnel.

Urud'Or exporte 50% de la production de ses associés. Il complète ces exportations en achetant à des producteurs extérieurs des quantités qui lui permettent éventuellement de compléter un bateau, ou de répondre à un compromis de vente. FAMA ne commercialise que 20% de la production de ses membres. Il faut dire que le marché intérieur argentin absorbe une partie notable de la production avec des prix qui sont souvent intéressants.

FAMA possède un dépôt et un centre de refroidissement liés à l'usine de conditionnement. Urud'Or dispose d'un dépôt réfrigéré à même le port uruguayen de Nueva Palmira. Les deux organisations sont capables de valoriser les produits dérivés (jus, huile de pépin, zestes, etc...) ce qui permet de récupérer à l'export une partie de la production qui ne peut pas être vendue en fruits frais. Leurs clients principaux sont les grandes centrales d'achat européennes, lesquelles desservent les super et hypermarchés.

Urud'Or a constitué un des acteurs clés du développement du secteur en Uruguay. En effet, il a permis d'effectuer des investissements en infrastructures, en recherches-développement et en formation qui n'étaient à la portée d'aucun des producteurs nationaux. On citera notamment l'investissement dans le port de Nueva Palmira avec un centre de refroidissement qui reçoit les fruits de toute la zone et les met rapidement à température pour un embarquement dans les meilleures conditions possibles. C'est Urud'Or qui fut la première institution uruguayenne à pouvoir obtenir les certifications européennes Eurep-Gap du fait de ses bonnes pratiques agricoles. Signant des contrats avec les institutions académiques, Urud'Or a permis l'adaptation et l'introduction dans la région de races spécifiques d'arbres génétiquement et sanitairelement contrôlés, la culture en terrasse pour limiter l'érosion, l'irrigation par micro-aspiration

---

<sup>29</sup> L'investissement initial fut le fait des vingt associés, mais cela ne suffisant pas des compromis de ventes sur quatre ans ont été signés avec certains clients contre des avances qui ont été garanties par la Province d'Entre Rios.

particulièrement adaptée au climat plutôt humide du lieu.<sup>30</sup> Les enquêtes ont pu montrer que beaucoup de transferts de technologies vers différents producteurs uruguayens sont passés par Urud'Or, lequel a certainement amélioré la connaissance des clients européens par l'ensemble des producteurs nationaux. Cela dit, la structure affronte endettement considérable qui, sans le soutien de l'Etat, aurait dû obliger à un dépôt de bilan. Aujourd'hui, les frais bancaires équivalent à près du quart du montant des exportations.

Par son mode de constitution ouvert, Urud'Or fait profiter de son expérience un grand nombre de petits et moyens producteurs, soit qu'ils sont des membres permanents, soit qu'ils ont étudié une entrée possible dans le groupe (Forbel, par exemple, a été invitée à faire partie du groupe Urud'Or et à participer au projet de Nueva Palmira mais n'a pas accepté).

FAMA a joué un rôle un peu similaire à Urud'Or pour la province argentine d'Entre-Rios. Certes, du fait d'une moindre aide étatique, les investissements techniques sont moins impressionnants. Ainsi, le centre de réfrigération se trouve au nord de la zone des orangers (Chajari). Il a fallu travailler la logistique sous forme d'accords. Des camions vont charger les oranges le soir et disposent d'une priorité de chargement auprès d'un transporteur maritime hollandais, les camions arrivent les uns après les autres pour que les fruits soient chargés avant le lever du soleil. En matière de gestion des plantations, FAMA dispose d'une relation privilégiée avec le meilleur centre technique de la région<sup>31</sup>, lequel lui a permis de se maintenir au niveau tant en matière de type d'arbres<sup>32</sup>, que dans les techniques (irrigation, amendement, connaissance et respect des normes diverses existantes). FAMA envoie un directeur quatre mois par an en Europe pour intégrer les besoins des centrales d'achat qui sont les clients. Nous avons pu constater à quel point, les techniques de production, comme les nécessités commerciales sont transmises aux associés qui forment FAMA.<sup>33</sup> FAMA est donc bien le moyen par lequel les producteurs membres se mettent au niveau de la technologie internationale mais aussi apprennent à connaître les désirs des consommateurs finaux.

En contrepartie de cette aide, FAMA se fait rétribuer par ses propriétaires, mais il n'impose pas de mode de commercialisation, sauf à l'exportation. Chaque producteur est libre de sa commercialisation sur le marché interne argentin. Le fait d'appartenir à FAMA était conditionné par le niveau de qualité du producteur. Y être donne le moyen d'augmenter cette qualité tout en ouvrant de nouveaux canaux de commercialisation

<sup>30</sup> En fait, c'est Azucitrus qui a introduit ces innovations.

<sup>31</sup> Sur les activités de ce centre concernant son « Programa de mejoramiento varietal y sanitario », voir Anderson, Plata, et Costa (2005)

<sup>32</sup> Encore que tout le monde s'accorde à dire qu'il faudrait investir davantage dans la rénovation des vergers.

<sup>33</sup> Ainsi, l'un d'eux nous a montré des photos de ses oranges sur des rayons hollandais, pays où il n'a jamais mis les pieds.

tant à l'étranger (FAMA vende a grandes distribuidores europeos, y a la Filière Qualité de Carrefour) que sur le marché argentin (donde FAMA se hace cargo de la venta a los supermercados).

#### **4. Les stratégies multicanal des exportateurs d'agrumes**

Revenons à la proposition formulée dans notre introduction : pour se positionner et se maintenir sur les marchés internationaux, les producteurs doivent réaliser des innovations de procès, de produits et fonctionnelles. Pour y parvenir, il leur faut être de grande taille<sup>34</sup> et bénéficier d'appuis locaux (soit de l'Etat, soit d'entreprises leaders, soit d'associations d'entreprises) et d'un contexte macroéconomique favorable.

En matière de chaîne globale de valeur, producteurs et acheteurs se doivent d'étendre leur contrôle, les producteurs vers les clients en intégrant des éléments logistiques comme le conditionnement et la chaîne de froid.<sup>35</sup> Ce n'est qu'en descendant la chaîne de valeur jusqu'aux distributeurs que le producteur peut éviter de subir la loi des courtiers et intermédiaires. De leur côté, les distributeurs ont intérêt à remonter la chaîne vers les producteurs pour éviter de se retrouver à court de fruits à certains moments de l'année. Sinon eux-aussi seraient soumis à l'arbitraire des fluctuations du marché et se trouveraient de temps à autre à devoir payer trop cher des fruits pour ne pas présenter de rayons vides aux clients finaux.

En suivant ce raisonnement, seuls les producteurs des pays développés devraient à terme pouvoir survivre dans un marché aussi fluctuant et exigeant. En effet, ils seraient les seuls à bénéficier des capacités de financement suffisantes pour continuer à faire évoluer leurs marchés, leurs outils de production et la qualité et la variété de leurs produits, grâce à leurs fonds propres, et à l'aide d'Etats riches et d'institutions académiques de pointe.

Dès lors, le succès relatif de la production d'oranges à contre-saison des deux rives du fleuve Uruguay serait d'autant plus incompréhensible qu'il est contemporain d'une période de mauvaises récoltes, de crise financière et d'effondrement de l'action publique dans les deux nations concernées. De plus, le secteur de l'orange à contre-saison n'a pas davantage pu compter sur la cohésion des producteurs, dont la plupart ont

---

<sup>34</sup> De allí que intentos estratégicos de esta índole solo estén al alcance de firmas líderes o de iniciativas colectivas de los pequeños productores (Humphrey y Schmitz, 2004: 368)..

<sup>35</sup> Ici l'obligation est d'autant plus forte qu'il n'existe pas localement d'entreprises qui se consacrent à l'emballage et au refroidissement des fruits. Si le producteur n'a pas de tels moyens, il ne peut que charger en vrac et à température ambiante ses fruits dans des bateaux frigorifiques, ce qui aura pour effet de réduire sensiblement la durée de vie des fruits et donc leur prix.



des fonctionnements très individualistes, particulièrement du côté argentin, où la politique publique n'est pas venue en aide des exportateurs nationaux les plus sérieux. Malgré ce contexte défavorable, les petits et moyens producteurs ont non seulement survécu, mais ils ont continué à améliorer la qualité de leurs produits et leur capacité à répondre à une demande toujours plus sophistiquée.

La manière dont ils ont résisté tient de fait à des stratégies multi-canal. FAMA vend une grande partie de sa production à des très grandes centrales européennes d'achat, ce qui représente un canal et une forme de coordination « basée sur le marché ». Il exporte aussi à travers la filière qualité de Carrefour, donc dans une forme de gouvernance de type modulaire. Il vend d'ailleurs à des supermarchés nationaux pour le marché interne dans une situation où il se trouve en quasi hiérarchie captive. Les producteurs propriétaires de FAMA vendent enfin, à titre individuel et en dehors du consortium, une partie importante de leur production (à travers des canaux directs et indirects) sur le marché interne argentin. En jouant sur plusieurs formes et à des niveaux différents, FAMA et les entreprises familiales qui constituent le consortium peuvent placer un maximum de produits, trouvant pour chacun d'eux le meilleur prix possible. S'il s'était limité à une seule forme de gouvernance, FAMA aurait probablement disparu dans la tourmente. Même lorsqu'ils sont identifiés à une forme de gouvernance, les producteurs jouent sur plusieurs tableaux. ECA, producteur typique du mode relationnel du bio, passe une partie de sa production par la forme modulaire de la filière bio de Carrefour. Comment pourrait-il tenir ses engagements de fournir la filière bio de Pronatura, s'il ne produisait pas naturellement plus de fruits que promis ? Les fruits bio en surnombre se retrouveront chez Carrefour ou ailleurs. Et en fait, ECA vend les deux tiers de sa production hors filière bio en national et à l'export. Et nous pourrions citer Citrícola Salteña qui d'un côté se trouve jouer les alliances stratégiques pour contrôler le marché en regroupant les ventes des citrons de Tucuman avec celles des oranges de la Cuenca del Plata à travers San Miguel, et de l'autre garde le rôle d'un fournisseur de chaînes anglaises ou espagnoles de supermarché. Et de plus, malgré la qualité de sa production, Citricola est bien obligé de vendre près de la moitié de sa production soit sur le marché de gros de Rotterdam (marché sans gouvernance), soit sur le marché uruguayen. Nous pourrions ajouter ce tout petit producteur uruguayen qui nous a dit ne pas connaître la crise parce qu'il a refusé tout endettement. Il s'associe avec un grand producteur pour des exportations éventuelles. Cela lui permet de bénéficier de l'appui technique nécessaire pour atteindre les normes et la traçabilité nécessaires à ces exportations, mais pour le reste il vend l'essentiel de sa production sur l'étal de son frère au marché de Montevideo. Il n'exporte que quand cela rapporte vraiment plus. Il sait de toute façon que si les prix à l'export sont élevés, c'est qu'il y a manque de fruits et donc que son partenaire lui demandera s'il en a. Donc il n'a aucune démarche à faire. On trouve même des producteurs qui n'optent pas pour la sophistication et ne vendent à l'étranger que lorsque les manques sont si forts que les courtiers prennent même les fruits hors normes. Ici, la clé est l'investissement minimal, mais toujours le recours à une forme multi-canal. D'ailleurs, nous ne l'avons pas trouvé le producteur qui se trouverait entièrement à la pointe des techniques de certification et en haut et à droite de notre schéma. Pour se trouver là, il lui faudrait toujours investir énormément pour rester devant tous les autres, et il n'aurait vraisemblablement pas survécu à la dernière crise financière.

Ainsi, les typologies montrent des arrangements possibles dans les modes d'innovation ou de gouvernance de chaîne de valeurs. Mais il ne faut pas assimiler les acteurs concrets à des positions abstraites de typologie. Sinon tout le monde se mettrait dans les positions les plus intéressantes et les autres disparaîtraient. Dans la pratique, la stratégie des acteurs consiste bien souvent à tirer parti de tous les choix offerts. C'est ce que disaient déjà en 1991 Bradach et Eccles dans "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms" (Bradach y Eccles, 1991: 23). Ces auteurs expliquent l'intérêt à recourir à " *'plural forms' as an arrangement where distinct and different control mechanisms in the same organizational structure are operated simultaneously by a company to perform the same function*" (op. cit. p. 278)<sup>36</sup>. Ils considèrent qu'en agissant ainsi on réduit la vulnérabilité aux aléas, qu'on augmente la prise d'information sur l'ensemble de l'activité du fait qu'on a plus d'interlocuteurs, et qu'on augmente aussi les possibilités d'utiliser dans un segment d'activité, des compétences qu'on a acquises dans un autre. Au lieu de subir la compétition du marché, on met les différentes formes de marché en compétition.

En suivant ce raisonnement, on pourrait imaginer qu'une des principales forces des producteurs argentins vis-à-vis des producteurs uruguayens, c'est que, bien qu'ils bénéficient d'une moindre aide étatique<sup>37</sup>, ils ont accès à un plus vaste marché interne et donc ont accès à plus de formes distinctes de chaînes de valeur.

Pour un producteur, jouer sur plusieurs chaînes de valeur aux gouvernances différenciées ne signifie pas une renonciation à l'objectif de contrôler un maillon plus grand de l'une d'entre elles afin de s'attribuer une part plus grande de la valeur ajoutée. On pourrait dire que c'est même une condition : on peut dans les autres chaînes obtenir des moyens financiers, des informations et une expérience qui seront d'autant plus précieuses que les lieux de plus forte valeur ajoutée sont aussi les plus difficiles à s'attribuer. Rechercher à se rapprocher des clients les plus variés est certainement une condition pour comprendre mieux comment améliorer le positionnement des produits sur l'ensemble des marchés.

Dans un ouvrage récent (Schmitz ed., "Local Enterprises in the Global Economy", 2004), Humphrey y Schmitz rencontrent aussi des cas de producteurs jouant sur plusieurs types de coordination de chaîne globale. Cependant, ils les voient comme des échappatoires utilisés par des producteurs coincés par des acheteurs trop puissants et non comme des modèles de stratégies permettant de se maintenir dans la durée. Pour

---

<sup>36</sup> A no confundir con las formas de organización de tipo matricial, donde los principios de coordinación intersectan. En las formas plurales los mecanismos de coordinación funcionan en paralelo (Ibid.: p 290).

<sup>37</sup> Il est possible d'arguer que l'aide étatique a plus plombé les producteurs uruguayens qu'il ne les a aidé. En effet, grâce à des garanties bancaires, les pieds-noirs de notre échantillon ont pu aisément acheter et faire grandir leurs exploitations. Mais cette facilité explique qu'ils se soient endettés au point de ne pouvoir faire face à un retrait subit de l'Etat conséquence indirecte de la crise bancaire argentine.

eux tout se passe comme si seuls ceux qui investissent dans les niches les plus en pointe devaient survivre. Cette erreur vient peut-être d'une trop grande focalisation sur les théories. En s'appuyant sur une analyse approfondie de la plupart des producteurs d'un même système, nous avons vu que seule une stratégie multicanale permet à des producteurs individuels de se maintenir dans la durée tout en insérant une partie de leur production dans le commerce mondial.

## 5. Conclusion

Notre recherche sur la production d'agrumes sur les rives du fleuve Uruguay confirme assez largement les avancées de la littérature sur les *clusters* et les "*global value chains*". Si ces chaînes apparaissent bien contrôlées par les grands acheteurs des pays riches (ici surtout européens), principales centrales européennes d'achat, les producteurs n'en disposent pas moins de fortes marges d'autonomie. Tous s'efforcent d'utiliser plusieurs stratégies simultanées pour s'approcher de ces centrales d'achat<sup>38</sup>, afin d'accroître leur part de la valeur ajoutée totale de la chaîne et de mieux conformer leurs produits à la demande finale. Ces stratégies au niveau international nécessitent une action collective de veille stratégique.

En fait, la stratégie multi-canal est un moyen de réduire les risques liés à un positionnement stratégique unique. Trop petits pour peser sur le marché, ces producteurs ne peuvent orienter l'achat. Ils s'efforcent alors de se positionner au mieux des opportunités successives. S'il se positionnaient sur une seule chaîne de valeur avec un seul mode de gouvernance, ils seraient condamnés à subir tous les aléas de cette chaîne et ne pourraient vendre jour après jour que les fruits acceptés par elle. Tout se passe comme si ils cherchaient à multiplier les opportunités plaçant les petits fruits sur le marché local où dans le produit dérivé le plus demandé, les plus beaux sur les filières les plus techniques où les prix seront les plus élevés, etc... Les créneaux les plus modernes et les plus rentables sont aussi ceux qui demandent le plus d'investissements et qui sont les plus risqués. S'ils suivent les manuels de gestion qui les poussent à chercher la niche de plus haute performance, ils risquent de surinvestir et se retrouvent avec des structures de coûts inadaptées aux variations du climat et du marché. Il n'est pas surprenant de retrouver les producteurs les plus efficaces dans la droite de notre tableau sur les formes de coordination (consortiums et alliances stratégiques), c'est en effet dans ce positionnement que les producteurs trouvent les plus grandes possibilités pour sauter d'une case à l'autre, profitant des complémentarités entre les différentes formes de coordination.

En se positionnant délibérément du côté des producteurs, notre recherche répond bien

---

<sup>38</sup> Lesquelles de leur côté ne s'appuient généralement sur plusieurs canaux de distribution aux formes variées.

aux injonctions des techniciens de la CNUCED qui souhaitaient permettre aux producteurs, même petits d'accroître leur part dans la redistribution des paiements des consommateurs finaux. Il leur faut entrer dans plusieurs chaînes globales de production aux modes contrastés de gouvernance afin de pouvoir jouer entre les différentes opportunités offertes par le marché domestique et international aux différents types de fruits qu'ils peuvent fournir. Et cela vaut que l'on soit grand ou petit. En regardant les producteurs d'agrumes des rives du fleuve Uruguay, nous avons commencé à comprendre qu'il n'était pas nécessaire d'être le plus grand, le plus fort, le plus moderne ou le plus performant pour se maintenir dans la durée comme producteur dans un marché globalisé.

## 6. Bibliographie

Anderson, C.; Plata, M. I. et Costa, N. B., 2005, "Programa de Mejoramiento Varietal y Sanitario. Resultados de diez años". INTA INTA-EEA Concordia. V Congreso Argentino de Citricultura, Concordia - Entre Ríos – Argentina. 30/11 y 1 y 2/12 de 2005. In: <http://www.inta.gov.ar/concordia/capacita/congreso/VCAcitricultura.htm>

Bradach, J. L. and Eccles, R., 1991, "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms" in Thompson, G., Frances, J. ; Levacic, R. ; Mitchell, J., 1991, *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*. SAGE Publications, London, 277-293..

Damiani, O., 1999, Beyond market failures: Irrigation, the state and non-traditional agriculture in Northeast Brazil. PhD thesis. Boston, Massachusetts Institute of Technology, Department of Urban Studies and Planning.

FAO, "Major Markets for Organic Citrus and Citrus Juices". Committee on Commodity Problems. Intergovernmental Group on Citrus Fruit. Thirteenth Session, Havana, Cuba, 20-23 May 2003.

Giuliani, E., Pietrobelli, C., Rabellotti, R., 2004, "Upgrading in global value chains: lessons from Latin America clusters". Forthcoming in World Development.

Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (eds.), 1994, *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT, Praeger.

Gereffi, G., 1994, 'The organisation of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks' in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Praeger

Gereffi G. & Humphrey, J., 2003, "The governance of global value chains". *Review of International Political Economy*. November 4.

Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon T., 2005, "The governance of global value chains". *Review of International Political Economy* 12:1 February: 78–104

Humphrey, J.; Dolan, J. et Harris-Pascal C, 2000, "The horticulture commodity chain. The impact of UK market on the African fresh vegetable industry". IDS Working Paper 96. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

Humphrey, J. and Schmitz, H.,

- 1998, "Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies". *The Journal of Development Studies*; April; 34, 4; ABI/INFORM Global, pg. 32
- 2000a, "Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research", *IDS Working Paper 120*. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- 2000b, "Governance and Upgrading in Global Value Chains". Paper for the Bellagio Value Chain Workshop. Institute of Development Studies. University of Sussex. Brighton BN1 9RE, UK, August.
- 2004, "Chain governance and upgrading: taking stock". In Schmitz, H. (ed.), 2004, *Local Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*. Edward Elgar Publishing, Mass., USA. Pp. 349-381.

Humphrey, J. and Oetero, A., 2000 "Strategies for diversification and adding value to food exports: a value chain perspective". UNCTAD/ITE/MISC.23, 14 November.

Jaime, J. E.; Farsi, Luis B., 2001, *Informe de la Provincia de Entre Ríos*. I.N.T.A., Estación Experimental Agropecuaria Concordia, 2001.

Jessop, B., 1998, "The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development". *International Social Science Journal* N.155. Pp. 29-45.

Markusen, A., 1996, "Sticky places in slivery spaces : a typology of industrial districts". *Economic Geography*, 293-313.

Rindfleisch A. et Heide J.B., 1997, "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications". *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 4. (Oct.). Pp. 30-54.

Ruffier, J., 1996, *L'efficience productive - comment marchent les usines*, Ed du CNRS, Col. Recherches et Entreprise. Paris, 230 pag.

Ruffier, J. et Walter, J., 2002, "Glossaire de l'efficience productive". In VV.AA., *Pratique des transferts de technologie et efficience productive dans les pays émergents*. Ed. de l'Université Sun Yat Sen, Canton-China.

Schmitz, H. (ed.), 2004, *Local Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*. Edward Elgar Publishing, Mass., USA.

Thompson, G., Frances, J. ; Levacic, R. ; Mitchell, J., 1991, *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*. SAGE Publications, London.

van der Laan HL, 1993, "Boosting agricultural exports? A "marketing channel" perspective on an African dilemma". *African Affairs*, 92: 170-201.

Williamson, O., 1979, "Transaction costs economics : the governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, Vol. 22. Pp. 233-261.

UNCTAD,

- 1997, "Diversification in commodity dependent countries: The role of governments, enterprises and institutions". TD/B/COM.1/12, Geneva.
- 1997, "Report of the expert meeting on vertical diversification in the food processing sector in developing countries". TD/B/COM.1/8, Geneva.
- 2002, Report of the Expert Meeting on Diversification of Production and Exports in Commodity-Dependent Developing Countries, including Single Commodity Exporters, for Industrialization and Development, taking into account the Special Needs of LDCs. TD/B/COM.1/EM.18/3, 25 July. Geneva, 26–28 June 2002.

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. POSITIONNEMENT DES PRODUCTEURS DANS LES CHAINES DE VALEUR.....</b>	<b>4</b>
<b>3. CHAINES DE VALEUR ET INNOVATION .....</b>	<b>5</b>
3.1. GOUVERNANCE PAR ORGANISATION HIERARCHISEE : CRISE ET TRANSFORMATION D'ENTREPRISES FAMILIALES EN FILIALES DE SOCIETES ETRANGERES (FORBEL, MILAGRO) .....	8
3.1.1. <i>Forbel S.A. et Milagro : la filialisation</i> .....	8
3.2. ANCIENNES ET NOUVELLES FORMES DE SOUS-TRAITANCE .....	9
3.2.1. <i>Ayui S.A., une entreprise captive de supermarchés argentins</i> .....	9
3.2.2. <i>La « Filière Qualité » de Carrefour Argentina : une articulation modulaire qui implique FAMA, ECA y Ayui</i> .....	9
3.2.3. <i>L'orange bio (ECA S.A. Argentina y Pronatura S.A. France) : un mode relationnel de gouvernance ?</i> .....	10
3.3. LA MAITRISE DES MARCHES : ASSOCIATIONS VISANT A STRUCTURER LES MARCHES .....	11
3.3.1. <i>Association d'un relativement grand producteur uruguayen (Citricola Salteña, famille Caputto) avec un grand producteur argentin (San Miguel, de Tucumán)</i> .....	12
3.3.2. <i>Consortiums créés par des petits et moyens producteurs uruguayens et argentins en vue de faciliter les exportations</i> .....	13
<b>4. LES STRATEGIES MULTICANAL DES EXPORTATEURS D'AGRUMES.....</b>	<b>16</b>
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>19</b>
<b>6. BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>20</b>